

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-13>
УДК 657.1:336.2:658.14

Міненкова Н.В.

магістр, спеціаліст вищої категорії,
кафедра бухгалтерського обліку та аудиту,
Комунальний заклад «Донецький обласний центр
фінансово-статистичного моніторингу,
матеріально-технічного забезпечення закладів освіти»

Minenkova Natalia

Master's Degree, Specialist of the Highest Category,
Department of Accounting and Auditing,
Municipal Institution
“Donetsk Regional Center for Financial and Statistical Monitoring,
Material and Technical Support of Educational Institutions”

ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

APPROACHES TO TRANSFORMING AN ENTERPRISE'S ACCOUNTING POLICY IN AN UNSTABLE TAX ENVIRONMENT

У статті розроблено концептуальні основи трансформації корпоративної облікової політики в контексті податкової нестабільності, спричиненої частими законодавчими змінами, посиленням штрафного тиску та цифровізацією звітності. Автор пропонує модель адаптивної облікової політики, яка інтегрує ризик-орієнтовані підходи, інструменти цифрового дотримання вимог, сценарне планування та автоматизацію процесів. У дослідженні підкреслюється критична роль ERP-систем, інструментів трансфертного ціноутворення та управління ризиками податкового дотримання вимог у підвищенні прозорості, точності та оперативності податкового обліку. Проаналізовано ключові перешкоди для цифровізації, такі як високі витрати на інфраструктуру, нестача талантів та постійні оновлення програмного забезпечення. Надано практичні рекомендації щодо поетапного впровадження цифрових рішень. Результати обґрунтовують необхідність поєднання IT-можливостей зі стратегічною гнучкістю, позиціонуючи облікову політику як основний механізм управління для забезпечення фінансової стійкості в нестабільному податковому середовищі.

Ключові слова: адаптивна облікова політика, податкова нестабільність, ERP-системи, трансфертне ціноутворення, комплаєнс, цифровізація, ризик-менеджмент.

The article presents the conceptual principles of transforming the accounting policy of enterprises in the unstable tax environment typical of the modern economy of Ukraine. The author substantiates the feasibility of moving from the traditional approach to the formation of accounting policy as a tool of accounting identification to its positioning as a strategic management mechanism capable of ensuring compliance with legislative changes, financial flexibility and resistance to regulatory turbulence. The focus is on the role of digital technologies in the modernization of accounting policy, in particular, on the use of ERP systems (SAP S / 4HANA, Odoo, Microsoft Dynamics), automated transfer pricing platforms and tax risk management systems based on the ISO 31000:2018 standard. The study identifies structural elements of accounting policy that require priority adaptation: scenario pricing mechanisms, dynamic reservation of tax liabilities in accordance with ASC Topic 740, automated VAT administration in connection with the update of reporting forms. An analysis of digital tools that allow for rapid response to changes, increase reporting accuracy, and reduce administrative burden was conducted. Particular attention was paid to barriers to the implementation of digital solutions: high costs for IT infrastructure, a shortage of tax law and IT specialists, and the need for constant software updates due to the variability of the tax environment. Practical recommendations were offered for the phased implementation of digital solutions, cost optimization, formalization of internal procedures, and development of personnel competencies. The results obtained allow us to consider adaptive accounting policies as a tool for ensuring tax compliance, reducing penalty risks, and achieving financial stability of the enterprise in conditions of regulatory uncertainty. The findings also open perspectives for developing industry-specific accounting policy models tailored to various risk profiles and operational scales.

Future research may focus on empirical testing of the proposed approaches across different sectors of the Ukrainian economy, as well as on evaluating the long-term impact of digital adaptation on fiscal performance and transparency.

Keywords: *adaptive accounting policy, tax instability, ERP systems, transfer pricing, compliance, digitalization, risk management.*

Постановка проблеми. Сучасна економіка України функціонує в умовах нестабільного податкового середовища, зумовленого непередбачуваними змінами законодавства, зокрема щодо податкових пільг, ставок і звітних форм, які посилюються воєнним станом і міжнародним тиском. Ці фактори створюють системні ризики для фінансової стійкості підприємств, ускладнюючи ефективне управління податковими зобов'язаннями. Традиційна облікова політика, що базується на статичних нормативах і формальному виборі методів, передбачених стандартами, втрачає ефективність у таких умовах. Вона не забезпечує оперативної адаптації до швидкозмінного регуляторного середовища, що зумовлює потребу в розробці нових методичних основ гнучкої облікової політики, спрямованої на мінімізацію податкових ризиків і забезпечення фінансової стабільності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації облікової політики підприємств в умовах нестабільного податкового середовища дедалі активніше розробляється в сучасній науковій літературі, зокрема через призму цифровізації, адаптації до регуляторних змін та стратегічного управління ризиками. Зокрема, О. Крочак, К. Багрій та О. Левченко підкреслюють ключову роль цифрової трансформації в бухгалтерському обліку, яка є необхідною для адаптації до регуляторних змін і забезпечення ефективності підприємств [1]. Особливу увагу автори акцентують на впровадженні автоматизації, хмарних технологій, аналізу даних і блокчейну, що сприяє оптимізації фінансових процесів, підвищенню прозорості звітності та зменшенню податкових ризиків у турбулентному середовищі. Використання ERP-систем дозволяє оперативно реагувати на зміни в законодавстві, мінімізуючи помилки у звітності.

У контексті воєнного стану в Україні, який посилює нестабільність податкового середовища, Н. Костишин та Т. Яковець досліджують особливості функціонування обліково-податкової системи [2]. Автори пропонують використовувати сценарне моделювання та ризик-орієнтоване резервування для забезпечення фінансової стійкості, що сприяє зниженню ризиків штрафів і оптимізації податкового навантаження. В. Вакуленко, М. Сарджиакомо та В. Клименко аналізують адаптацію фінансових систем місцевих органів влади в Україні

в умовах війни, що має безпосередній вплив на формування облікової політики [3]. Дослідники підкреслюють необхідність гнучкості у фінансовому управлінні та вирівнювання державних і місцевих фінансових систем для ефективного реагування на виклики, спричинені нестабільністю, зокрема змінами в податкових надходженнях і структурі витрат.

Х. Сю досліджує вплив регуляторної фрагментації на ухилення від оподаткування, виявляючи, що складне регуляторне середовище зменшує агресивне податкове планування через посилений нагляд і ринкові бар'єри [4]. У свою чергу Основна увага Б. Фоллі зосереджена на викликах для податкових команд в умовах економічної нестабільності та змін у законодавстві, зокрема в Україні через війну [5]. С. Ріндерле-Ма, К. Вінтер, Я.-В. Бензін досліджують прогнозне моніторингове забезпечення відповідності в системах, орієнтованих на бізнес-процеси, пропонуючи інтеграцію методів прогнозного моніторингу процесів (PPM) для оцінки відповідності регуляторним вимогам [6]. Зокрема, зазначеним дослідникам належить оригінальна методика прогнозування порушень compliance, що дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати облікові процеси до змін у законодавстві.

Не дивлячись на наявність окремих вагомих досліджень, наукова література все ще не пропонує комплексного підходу до трансформації облікової політики в умовах податкової нестабільності. Зокрема, відсутні інтегровані методики, що поєднували б ризик-орієнтованість, цифрові технології, сценарне планування, адаптацію до регуляторної фрагментації, ESG-підходи, прогностичне моніторингове забезпечення та організаційно-культурні чинники.

Метою статті є розробка моделі адаптивної облікової політики для мінімізації податкових ризиків у нестабільному середовищі, аналіз сучасних підходів до її формування в умовах регуляторної турбулентності та надання рекомендацій для підвищення гнучкості облікових систем підприємств. Авторська методологія ґрунтується на принципах ризикоорієнтованості, цифровізації та оперативного реагування на зміни в податковому законодавстві, спричинені воєнним станом і міжнародним тиском.

Виклад основного матеріалу. Податкова нестабільність в Україні становить один із ключових викликів для забезпечення фінансової

стійкості підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Вона проявляється у частих змінах податкового законодавства, регуляторній фрагментації та зростанні штрафного тиску з боку контролюючих органів.

Першим чинником є висока частота змін нормативно-правової бази, зумовлена необхідністю адаптації до актуальних економічних умов, зокрема в аграрному секторі. Наказ Міністерства фінансів України від 09.08.2024 № 400 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України» передбачає оновлення форм податкової накладної (ПН), розрахунку коригування (РК) та декларації з податку на додану вартість (ПДВ) у зв'язку з новими умовами експорту аграрної продукції в період дії воєнного стану [7; 10]. Зміни включають введення додаткових реквізитів, зокрема відомостей про договори або контракти на експорт, реквізитів митної декларації та ознаки «власна сільськогосподарська продукція» для товарів, що підпадають під режим експортного забезпечення [8]. Вимоги набули чинності з 1 жовтня 2024 р. для ПН / РК і з 1 листопада 2024 р. для декларації з ПДВ (звітність за жовтень 2024 р. подається до 20 листопада 2024 р.), що зумовлює необхідність оперативного перегляду облікових процедур і оновлення інформаційних систем. Крім того, нова форма декларації містить окремий рядок 2.3 для відображення експортних операцій, що ускладнює процес складання звітності [7; 10].

Другим чинником виступає зміна періодичності та структури податкової звітності, що істотно підвищує адміністративне навантаження. Накази Мінфіну від 24.01.2025 № 39 та від 30.01.2025 № 53 впроваджують нову форму об'єднаної звітності з податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та єдиного соціального внеску (ЄСВ), передбачаючи перехід із квартального на місячний період подання, починаючи з 2025 р. [9]. Звітність охоплює основний розрахунок та низку додатків (Додаток 1 – дані про ЄСВ, Додаток 4ДФ – про доходи, Додаток 5 – про трудові відносини, Додаток 6 – про спеціальний стаж), що потребує перегляду внутрішніх процедур і адаптації облікових систем для своєчасного подання протягом 20 календарних днів після звітного місяця. Звітність за IV квартал 2024 р. подається за старою формою до 10 лютого 2025 р., а за січень 2025 р. – вже за новою формою до 20 лютого 2025 р. [9]. Обмежений перехідний період підвищує ризики помилок та ускладнює дотримання вимог.

Третім чинником є активізація перевіркової діяльності та посилення штрафних санкцій, що

безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємств. За інформацією ДПС, у перші місяці 2025 р. було проведено понад 16 500 фактичних (раптових) перевірок, які охоплювали касову дисципліну, кадрові процедури, ліцензійні аспекти та облік товарно-матеріальних цінностей. Загальна сума накладених штрафів сягнула 692 млн грн, середній розмір штрафу – близько 49 000 грн на одну перевірку, що у 1,5–2,5 рази перевищує показники 2024 р. [11]. Найпоширенішими порушеннями є розбіжності в обліку, порушення касової дисципліни, використання незадекларованої праці, некоректне нарахування ЄСВ та порушення умов ліцензування. Зростання штрафного тиску вимагає посилення системи внутрішнього контролю та актуалізації облікової політики відповідно до змін у регулюванні.

Четвертим чинником слід вважати неузгодженість термінів набрання чинності нововведеннями з їх практичною реалізацією. Так, Закон України № 3706-IX, який регулює особливості експорту в умовах воєнного стану, набув чинності 1 липня 2024 р., тоді як фактичне впровадження нових форм податкової звітності стало можливим лише після оприлюднення наказу № 400 в «Офіційному віснику України» від 25 вересня 2024 р. [7; 8]. Аналогічна ситуація спостерігається і в частині впровадження місячної звітності з ПДФО та ЄСВ: відповідні форми були затверджені лише наприкінці січня 2025 р., що значно обмежило час для адаптації платників податків [9]. Відсутність своєчасних роз'яснень з боку ДПС щодо порядку заповнення оновлених форм додатково посилює невизначеність.

Таким чином, податкова нестабільність в Україні зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів: регулярними змінами форм і порядку податкової звітності, переходом до нових періодів звітування, активізацією контрольних заходів із суттєвим зростанням штрафів, а також неузгодженістю термінів запровадження змін на фоні впливу воєнного стану. Це вимагає від підприємств впровадження гнучкої облікової політики, яка включає адаптацію інформаційних систем, посилення механізмів внутрішнього контролю та інтеграцію цифрових рішень для забезпечення відповідності новим вимогам і мінімізації фіскальних ризиків.

Нестабільне податкове середовище в Україні, зумовлене частими змінами законодавства, посиленням перевіркової діяльності та оновленням вимог до звітності, вимагає від підприємств адаптації облікової політики з метою забезпечення нормативної відповідності та мінімізації податкових ризиків. Структурні

адаптації передбачають інтеграцію сучасних підходів до управління податковим комплаєнсом, автоматизацію облікових процесів і вдосконалення методик формування фінансових резервів. Основна мета цих змін – підвищення гнучкості облікової політики, посилення її прозорості перед податковими органами та зменшення ймовірності штрафних санкцій, середній розмір яких у 2025 р. сягнув 49 000 грн за одну перевірку [11].

Ключовими напрямками структурної трансформації виступають: трансфертне ціноутворення, облік резервів з податків та адміністрування ПДВ. Запровадження системи управління податковими ризиками, передбаченої постановою КМУ від 25.07.2024 № 854, дозволяє системно ідентифікувати та мінімізувати комплаєнс-ризиками – зокрема, ризики, пов'язані з реєстрацією, декларуванням, звітуванням і сплатою податків. У її основу покладено принципи міжнародного стандарту ISO 31000:2018 [12]. Методологія включає галузеві індикатори податкової ефективності, що сприяє формуванню добровільного дотримання податкового законодавства [12].

Актуальність адаптації ТЦУ зростає на фоні зростання кількості податкових спорів. Зокрема, у США податкові спори проти компаній Coca-Cola (недоплата 9 млрд дол. США) та Microsoft (\$28,9 млрд) демонструють важливість дотримання принципу «витагнутої руки» (arm's-length principle), закріпленого у Sec. 482 Податкового кодексу США [13; 14]. В Україні положення щодо ТЦУ регулюються ст. 39 Податкового кодексу, а штрафи за їх порушення можуть сягати 40% від суми донарахувань [11]. У цьому контексті впровадження сценарних моделей ціноутворення дає змогу підприємствам моделювати допустимі діапазони цін на підставі ринкових даних, тим самим знижуючи ризик донарахувань і санкцій.

Формування резервів з податків потребує динамічного підходу через посилення

перевірочної активності. Відповідно до ASC Topic 740, підприємства повинні визнавати так звані невизначені податкові позиції (uncertain tax positions, UTP), якщо ймовірність їх реалізації перевищує 50%, а також оцінювати можливі зобов'язання з урахуванням ринкових умов [13; 14]. Адаптація вітчизняної практики через аналіз галузевих індикаторів та інструментів управління комплаєнс-ризиками дозволяє більш точно формувати резерви та знижувати ризики непередбачених донарахувань [12].

Облік ПДВ ускладнюється у зв'язку з впровадженням нових форм податкових документів відповідно до наказу Мінфіну від 09.08.2024 № 400, які набрали чинності з 1 жовтня 2024 р. для ПН / РК та з 1 листопада 2024 р. для декларації з ПДВ. Важливим адаптаційним рішенням є автоматизація розрахунків у складі ERP-систем, що забезпечує точність та своєчасність обробки даних, знижує ймовірність помилок при заповненні нових реквізитів, зокрема рядка 2.3, який стосується експортних операцій [7; 10].

Наведені підходи узагальнено в аналітичній таблиці 1, що відображає практичні вектори трансформації облікової політики відповідно до викликів регуляторного середовища.

Цифровізація є ключовим вектором адаптації облікової політики підприємств до умов податкової нестабільності в Україні. Постійні зміни законодавства, посилення перевіркової діяльності з боку контролюючих органів та оновлення вимог до податкової звітності формують потребу в автоматизації облікових процесів, зниженні ризиків штрафів і забезпеченні відповідності новим нормам. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти – автоматизовані системи обробки великих даних, ERP-рішення, а також інструменти податкового комплаєнсу, здатні інтегруватись у діючу облікову політику підприємств.

Таблиця 1

Структурні адаптації облікової політики

Елемент політики	Адаптація	Обґрунтування
Трансфертне ціноутворення	Впровадження сценарних моделей ціноутворення	Забезпечує відповідність принципу «витагнутої руки», знижуючи ризик штрафів (до 40% від суми коригувань) і податкових перевірок (середній штраф у 2025 р. – 49 тис. грн).
Резерви з податків	Динамічне формування на основі ризик-аналізу	Урахування комплаєнс-ризиків за галузевими індикаторами дозволяє забезпечити резервування відповідно до ASC Topic 740, мінімізуючи втрати від податкових суперечок.
Облік ПДВ	Автоматизація розрахунків через ERP-систему	Зменшує кількість помилок у звітності, прискорює обробку даних та забезпечує відповідність оновленим формам, зокрема по експортних операціях (рядок 2.3).

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 11; 12; 13]

Одним із найбільш показових прикладів цифровізації в податковому адмініструванні є автоматизована ІТ-система аналізу ризиків у сфері ТЦУ, створена для Державної податкової служби України у межах співпраці з програмою EU4PFM. Ця система забезпечує аналіз великих обсягів зовнішньоекономічних операцій, ідентифікацію потенційно ризикових транзакцій та дозволяє підвищити якість контролю за дотриманням принципу «втягнутої руки», як того вимагає стаття 39 Податкового кодексу України [14]. Для підприємств це створює необхідність у коригуванні підходів до ТЦУ, зокрема шляхом впровадження сценарного моделювання, яке дозволяє обґрунтовувати цінові параметри в міжгосподарських операціях та уникати суттєвих коригувань з боку податкових органів.

ERP-системи, зокрема SAP S / 4HANA у зв'язі зі спеціалізованими податковими модулями (наприклад, Vertex Cloud VAT Compliance), дозволяють підприємствам повністю автоматизувати процеси адміністрування податку на додану вартість (ПДВ). Такі рішення інтегрують функціонал для автоматичного визначення ставок, перевірки кодів УКТ ЗЕД, формування податкових накладних і декларацій відповідно до актуальних нормативів. Особливо актуальним це стало після набуття чинності Наказом Міністерства фінансів України від 09.08.2024 № 400, який передбачає суттєве оновлення звітної документації з ПДВ, зокрема впровадження нових реквізитів у ПН та додавання рядка 2.3 у декларації для експортних операцій [7; 10]. ERP-рішення не лише скорочують обсяг ручної праці, а й забезпечують належну підготовку до податкових перевірок завдяки можливості генерації звітів у реальному часі, знижуючи ризики штрафних санкцій.

Крім того, у 2024 р. ДПС України розпочала реалізацію експериментального проєкту впровадження системи управління податковими комплаєнс-ризиками, розробленої у співпраці з Радою бізнес-омбудсмена та Федерацією

роботодавців України. Система базується на принципах ISO 31000:2018 і передбачає оцінку ризиків, пов'язаних із реєстрацією, звітністю, декларуванням і сплатою податків. Вона дозволяє як ДПС, так і підприємствам на ранньому етапі виявляти порушення або недоліки у податковій поведінці, що сприяє добровільному дотриманню законодавства, підвищує прозорість облікової політики й водночас знижує ймовірність штрафних санкцій [12; 15].

Сукупний ефект від впровадження цифрових інструментів ілюструє таблиця 2, яка узагальнює їхній функціонал і вплив на адаптацію облікової політики підприємств.

Як видно з таблиці 2, цифрові інструменти відіграють критичну роль у підвищенні гнучкості облікової політики, її відповідності сучасним податковим вимогам і посиленні комплаєнс-дисципліни. Автоматизовані системи ТЦУ дозволяють не лише відповідати вимогам законодавства, але й знижують потенційні фінансові втрати внаслідок штрафів і коригувань. ERP-системи істотно полегшують адміністрування ПДВ, знижуючи ризики технічних помилок, особливо в умовах частих змін форм звітності. Система комплаєнс-ризиків сприяє упередженню порушень і формуванню прозорої облікової політики. Разом ці інструменти становлять базу для побудови адаптивної, ризик-орієнтованої облікової системи, здатної ефективно функціонувати в умовах податкової турбулентності.

Інтеграція цифрових інструментів в облікову політику – таких як ERP-системи, автоматизовані платформи для трансфертного ціноутворення, системи управління комплаєнс-ризиками – є стратегічним кроком у трансформації фінансового обліку в умовах зростаючої регуляторної складності. Проте впровадження цих рішень супроводжується низкою об'єктивних бар'єрів, які стримують темпи цифрової адаптації підприємств, особливо в умовах частих змін законодавства (наприклад, нова форма ПН / РК, посилення

Таблиця 2

Цифрові інструменти адаптації облікової політики

Цифровий інструмент	Функціонал	Вплив на облікову політику
Автоматизована ІТ-система ТЦУ	Обробка великих даних, виявлення ризиків ТЦУ, моніторинг ЗЕД-операцій	Забезпечує відповідність принципу «втягнутої руки», мінімізує ризики донарахувань та штрафів
ERP-системи (SAP S / 4HANA, Vertex)	Автоматизація ПДВ-звітності, генерація звітів, відповідність новим ПН / РК	Зменшує кількість помилок, прискорює підготовку звітності, спрощує перевірки
Система комплаєнс-ризиків (ДПС)	Аналіз ризиків, індикатори несумлінності, оцінка декларацій і реєстрацій	Посилює прозорість і дисципліну, підвищує ефективність запобігання податковим порушенням

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 12; 15; 16]

податкового контролю [11] та поступового запровадження ініціатив Pillar Two [17].

Першим викликом є високі витрати на IT-інфраструктуру. Впровадження ERP-систем вимагає значних капітальних і операційних інвестицій: SAP – від \$100 000, Oracle – від \$50 000, Microsoft Dynamics 365 – від \$30 000, Odoo – від \$25 000, а українська Bimpr – від \$20 000 [18]. Окрім ліцензійних платежів, компанії мають забезпечити щомісячну технічну підтримку, адаптацію систем до галузевих потреб, навчання персоналу та інтеграцію з банківськими, CRM і звітними модулями. Це створює суттєве фінансове навантаження, особливо для малого та середнього бізнесу, і сповільнює адаптацію облікових процедур до нових нормативних вимог, зокрема податкової звітності за оновленими форматами [10].

Другим бар'єром є дефіцит фахівців, які володіють одночасно податковою методологією та цифровими компетенціями. Згідно з дослідженням PwC, 95% податкових підрозділів стикаються з браком кваліфікованих кадрів, а понад половина компаній вважає цей дефіцит критичним [17]. Особливо бракує аналітиків, які здатні працювати з ERP-модулями, AI-інструментами й системами прогнозного моніторингу. У результаті впровадження інноваційних рішень часто ускладнене, що призводить до помилок у налаштуванні, нерелевантності облікових моделей, а також затримок в оновленні, які знижують якість фінансової звітності.

Третім бар'єром є необхідність регулярного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у податковому законодавстві. Наприклад, запровадження нових форм декларацій з ПДВ згідно з Наказом Мінфіну від 09.08.2024 № 400 [7; 10] чи реалізація положень Pillar Two вимагають оновлення конфігурацій ERP-систем і сумісних податкових модулів, таких як Vertex Cloud VAT Compliance [16]. Цей процес передбачає модифікацію довідників, шаблонів звітності, а також тестування сумісності з іншими внутрішніми системами. У разі

браку IT-супроводу або затримки в оновленні підприємство ризикує опинитися в зоні невідповідності з усіма наслідками – від втрати податкових пільг до штрафних санкцій [11].

Систематизований перелік проблем, їх опис і вплив на облікову політику подано в таблиці 3, що дає змогу чітко ідентифікувати джерела ризиків цифрового впровадження.

Проблеми, ідентифіковані в таблиці 3, не лише ускладнюють процес цифрової трансформації, але й формують системні ризики для облікової політики підприємств в умовах нестабільного податкового середовища. Їх вплив виявляється в обмеженні можливостей для оперативної адаптації звітності до оновлених регуляторних вимог, зростанні ймовірності помилок у податкових розрахунках, підвищенні ризиків штрафних санкцій і втрати довіри з боку контролюючих органів. У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у стратегічних управлінських рішеннях, які забезпечують не лише подолання зазначених бар'єрів, а й формування довгострокової стійкості облікових систем.

Зокрема, доцільним є поетапне впровадження модульних або хмарних ERP-рішень з відкритою архітектурою, що дозволяє гнучко масштабувати функціонал із урахуванням фінансових обмежень малого та середнього бізнесу. Для мінімізації ризиків, пов'язаних із дефіцитом фахівців, доцільно реалізовувати внутрішні програми з перекваліфікації персоналу з фокусом на цифрові компетенції (data-driven reporting, AI-комплаєнс) або застосовувати аутсорсингові моделі, орієнтовані на технічну підтримку спеціалізованих функцій. Крім того, у межах облікової політики підприємствам варто передбачати регулярний моніторинг законодавчих змін і формалізовану процедуру оновлення інформаційних систем, зокрема шляхом укладення SLA-договорів із провайдерами або формування внутрішніх календарів оновлень.

Подолання бар'єрів цифровізації потребує не лише технічного ресурсу, але й інституційної

Таблиця 3

Проблеми впровадження цифрових інструментів в обліковій політиці

Проблема	Опис	Наслідки для облікової політики
Високі витрати на IT-інфраструктуру	ERP-рішення вимагають \$20 000–100 000+, плюс витрати на підтримку, інтеграцію, навчання	Обмежене масштабування цифрових рішень, затримка трансформації, ускладнення адаптації до вимог ПДВ, Pillar Two
Дефіцит фахівців	95% компаній фіксують дефіцит, 55% – критичний, особливо у сфері AI, даних, податкового права	Помилки в налаштуванні, збої в звітності, низька якість аналітики та ризик порушення комплаєнсу
Постійна потреба в оновленні ПО	Часті законодавчі зміни (напр., Наказ № 400, Pillar Two) вимагають модифікацій щомісячно	Простої, несвоєчасне оновлення, санкції за невідповідність звітності

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 11; 16; 17; 18]

спроможності підприємства до динамічного реагування на зміни регуляторного середовища. Системний підхід до вирішення цих проблем дозволяє трансформувати облікову політику з інструменту формального обліку в адаптивний механізм управління податковими ризиками, що підвищує прозорість, відповідність і довгострокову фінансову стійкість бізнесу.

Висновки. Трансформація облікової політики підприємства в умовах нестабільного податкового середовища вимагає системного поєднання стратегічного планування, цифрових технологій і ризик-орієнтованого підходу. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі концептуальні висновки:

1. Цифрова трансформація як ключовий драйвер. Впровадження ERP-систем і спеціалізованих податкових модулів є необхідною умовою для автоматизації облікових процесів, підвищення точності звітності та спрощення взаємодії з контролюючими органами. Цифрові інструменти формують основу для ефективного комплаєнсу.

2. Ризик-орієнтований підхід. Управління комплаєнс-ризиками через аналіз галузевих індикаторів і структуровані регламенти забезпечує прозорість і відповідність облікової політики сучасним вимогам, знижуючи ймовірність штрафів і суперечок.

3. Подолання викликів впровадження. Високі витрати, дефіцит фахівців і потреба в постійному оновленні програмного забезпечення вимагають залучення зовнішніх провайдерів та інвестування в навчання персоналу. Для малого та середнього бізнесу доцільним є поетапне впровадження хмарних ERP-систем із відкритою архітектурою (Odoo, Vimp), використання програм компенсації витрат на цифровізацію (наприклад, «Дія. Бізнес»), а також застосування галузевих шаблонів облікової політики з автоматизованими налаштуваннями, що знижують витрати на адаптацію до 40–60%.

4. Перспективи інновацій. Застосування штучного інтелекту для прогнозування змін законодавства, оцінки ризиків і автоматизації облікових процесів відкриває нові можливості для проактивного управління, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, сучасна облікова політика має еволюціонувати від формального документу до інтегрованого елемента стратегічного управління, що поєднує гнучкість, цифровізацію та ризик-орієнтованість. Забезпечення технічної, кадрової й інституційної готовності до цифрової трансформації створює підґрунтя для стійкості бізнесу в умовах нормативної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Крочак О., Багрій К., Левченко О. Майбутнє бухгалтерського обліку в Україні: тренди та прогнози в умовах швидкої цифрової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.15>
2. Костишин Н., Яковець Т. Обліково-податкова система в умовах воєнного стану: як діяти та, які наслідки. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 2. С. 99–110. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.99>
3. Vakulenko V., Sargiacomo M., Klymenko V. Addressing complexity and planning for the uncertain: local finances in wartime Ukraine. *Public Money & Management*. 2024. Vol. 45. No. 3. P. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2374333>
4. Xu H. Regulatory fragmentation and tax avoidance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11156-025-01411-7>
5. Foley B. Five actions for tax teams to take as 2022 comes to an end. *EY*: website. 2022. URL: https://ey.com/en_ua/insights/tax/five-actions-for-tax-teams-to-take-as-2022-comes-to-an-end (date of access: 18.07.2025).
6. Rinderle-Ma S. et al. Predictive Compliance Monitoring in Process-Aware Information Systems. *Arxiv*: website. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2205.05446> (date of access: 18.07.2025).
7. Динаміка змін ПКУ (2023–2025): пільги для ВПО, коригування ПДВ, нові звітні форми. *Системи для бізнесу*: веб-сайт. 2024. URL: <https://sys2biz.com.ua/news/novi-blanky-pn-rk-ta-zvitni-formy-po-pdv-povatsiyi-vid-minfinu/> (дата звернення: 18.07.2025).
8. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 09.08.2024 № 400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1302-24#Text> (дата звернення: 18.07.2025).
9. Мінфін затвердив нову форму об'єднаної звітності з ПДФО та ЄСВ. *Міністерство фінансів України*: веб-сайт. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zatverdiv_novu_formu_obiednanoi_zvitnosti_z_pdfo_ta_iesv-5005 (дата звернення: 18.07.2025).
10. З 1 листопада 2024 р. застосовуються оновлені форми декларації з ПДВ. *Державна податкова служба України у Сумській області*: веб-сайт. 2024. URL: <https://sumy.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-849212.html> (дата звернення: 18.07.2025).
11. Фактичні перевірки ДПС-2025: як зросли штрафи та чим це загрожує бізнесу? *Дебет-Кредит*: веб-сайт. 2025. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/100171-faktichni-perevirki-dps-2025-iaak-zrosli-strafi-ta-cim-ce-zagrozuje-biznesu> (дата звернення: 18.07.2025).

12. Mashchenko O., Khodus A. Tax Compliance Risk as an Element of the Tax Risk Management Concept in an Enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 5. P. 266–272. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-266-272> (дата звернення: 18.07.2025).
13. Wrappe S. C. Transfer pricing: Not just for the tax department. *Journal of Accountancy*. 2025. URL: <https://journalofaccountancy.com/issues/2025/mar/transfer-pricing-not-just-for-the-tax-department/> (дата звернення: 18.07.2025).
14. Ghwee J., Stratos P. Importance of transfer pricing in mitigating tax-related risks. *Kaufman Rossin* : website. 2025. URL: <https://kaufmanrossin.com/blog/importance-of-transfer-pricing-in-mitigating-tax-related-risks/> (дата звернення: 18.07.2025).
15. Система управління податковими ризиками – спільна зустріч ДПІС, Ради бізнес-омбудсмена, Федерації роботодавців України та Спільки українських підприємців. *Головне управління ДПІС в м. Києві* : веб-сайт. 2024. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/850820.html> (дата звернення: 18.07.2025).
16. Lindelauf R. SAP S/4 HANA migration: The benefits and the costs of VAT management. *Vertex Inc* : website. 2024. URL: <https://www.vertexinc.com/resources/resource-library/sap-s4-hana-migration-benefits-and-costs-vat-management> (дата звернення: 18.07.2025).
17. Dudnyk M. Taxes 2025: The Crucial Role of Technology in Business Strategy. *PwC Ukraine* : website. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/tax-2025.html> (дата звернення: 18.07.2025).
18. ERP: що це таке, навіщо потрібно, та як обрати систему. *Ringostat Blog* : веб-сайт. 2024. URL: https://blog.ringostat.com/uk/erp-shcho-tse-take-navishcho-potribno-ta-yak-obraty-systemu/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.07.2025).

References:

1. Krochak O., Bahrii K., Levchenko O. (2024). Maibutnie bukhhaltenskoho obliku v Ukraini: trendy ta prohnozy v umovakh shvydkoi tsyfrovoi transformatsii [The future of accounting in Ukraine: Trends and forecasts under rapid digital transformation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.3.15> (In Ukrainian).
2. Kostyshyn N., Yakovets T. (2022). Oblikovo-podatкова systema v umovakh voiennoho stanu: yak diiaty ta, yaki naslidky [Accounting and tax system under martial law: How to act and what consequences to expect]. *Visnyk ekonomiky*, is. 2, pp. 99–110. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.99> (In Ukrainian).
3. Vakulenko V., Sargiacomo M., Klymenko V. (2024). Addressing complexity and planning for the uncertain: local finances in wartime Ukraine. *Public Money & Management*, is. 45, no. 3, pp. 206–216. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2374333> (In English).
4. Xu H. (2025). Regulatory fragmentation and tax avoidance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11156-025-01411-7> (In English).
5. Foley B. (2022). Five actions for tax teams to take as 2022 comes to an end. *EY*: website. Available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/tax/five-actions-for-tax-teams-to-take-as-2022-comes-to-an-end (accessed July 18, 2025) (In English).
6. Rinderle-Ma S., et al. (2022). Predictive Compliance Monitoring in Process-Aware Information Systems. *Arxiv*: website. Available at: <https://arxiv.org/abs/2205.05446> (accessed July 18, 2025) (In English).
7. Dynamika zmin PKU (2023–2025): pilhy dlia VPO, koryhuvannia PDV, novi zvitni formy [Dynamics of changes in the Tax Code (2023–2025): pilhy dlia VPO, VAT adjustments, new reporting forms]. *Systemy dlia biznesu*: website. (2024). Available at: <https://sys2biz.com.ua/news/novi-blanky-pn-rk-ta-zvitni-formy-po-pdv-novatsiyyi-vid-minfinu/> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv Ministerstva finansiv Ukrainy: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 09.08.2024 № 400 [On amendments to certain regulatory acts of the Ministry of Finance of Ukraine: Order No. 400]. (2024). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1302-24#Text> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
9. Minfin zatverdyl novu formu ob'iednanoi zvitnosti z PDFO ta YeSV [The Ministry of Finance approved a new form of unified reporting on PIT and SSC]. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*: website. (2025). Available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zatverdiv_novu_formu_obiednanoi_zvitnosti_z_pdfo_ta_iesv-5005 (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
10. Z 1 lystopada 2024 r. zastosovuiutsia onovleni formy deklaratsii z PDV [Updated VAT return forms will be applied from November 1, 2024]. *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy u Sumskii oblasti*. (2024). Available at: <https://sumy.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-849212.html> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
11. Faktychni perevirky DPS-2025: yak zrosly shtrafy ta chym tse zahrozuie biznesu? [Tax inspections 2025: How fines increased and what it means for business]. *Debet-Kredyt*. (2025). Available at: <https://news.dtk.ua/law/inspections/100171-faktychni-perevirki-dps-2025-iak-zrosli-shtrafi-ta-cim-ce-zagrozuje-biznesu> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
12. Mashchenko, O., & Khodus, A. (2024). Tax Compliance Risk as an Element of the Tax Risk Management Concept in an Enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10, no. 5, pp. 266–272. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-5-266-272> (In English).
13. Wrappe, S. C. (2025). Transfer pricing: Not just for the tax department. *Journal of Accountancy*. Available at: <https://journalofaccountancy.com/issues/2025/mar/transfer-pricing-not-just-for-the-tax-department/> (accessed July 18, 2025) (In English).

14. Ghwee J., Stratos P. (2025). Importance of transfer pricing in mitigating tax-related risks. *Kaufman Rossin*. Available at: <https://kaufmanrossin.com/blog/importance-of-transfer-pricing-in-mitigating-tax-related-risks/> (accessed July 18, 2025) (In English).
15. Systema upravlinnia podatkovymy ryzykamy – spilna zustrich DPS, Rady biznes-ombudsmena, Federatsii robotodavtsiv Ukrainy ta Spilky ukrainskykh pidpriemtsiv (2024). [Tax risk management system – a joint meeting of the State Tax Service, Business Ombudsman Council, Employers' Federation and the Union of Ukrainian Entrepreneurs]. *Holovne upravlinnia DPS v m. Kyievi*. Available at: <https://kyiv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/850820.html> (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).
16. Lindelauf R. (2024). SAP S/4 HANA migration: The benefits and the costs of VAT management. *Vertex Inc*. Available at: <https://www.vertexinc.com/resources/resource-library/sap-s4-hana-migration-benefits-and-costs-vat-management> (accessed July 18, 2025) (In English).
17. Dudnyk M. (2025). Taxes 2025: The Crucial Role of Technology in Business Strategy. *PwC Ukraine*. Available at: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/tax-2025.html> (accessed July 18, 2025) (In English).
18. ERP: shcho tse take, navishcho potribno, ta yak obrati systemu (2024) [ERP: What it is, why it is needed, and how to choose a system]. *Ringostat Blog*. Available at: https://blog.ringostat.com/uk/erp-shcho-tse-take-navishcho-potribno-ta-yak-obraty-systemu/?utm_source=chatgpt.com (accessed July 18, 2025) (In Ukrainian).